

Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector ensamble automotriz

Deira Johanna Calderón Rodríguez
Paola Andrea Cabezas García
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector ensamble automotriz

Documento de investigación No. 93

Deira Johanna Calderón Rodríguez
Paola Andrea Cabezas García
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector de ensamble automotriz en Colombia / Deira Johanna Calderón Rodríguez...[et. al.]. -- Facultad de Administración. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. -- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

44 p. -- (Documento de investigación; 93)

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / MERCADEO / TOMA DE DECISIONES EN ADMINISTRACIÓN / AUTOMÓVILES – FÁBRICAS / AUTOMÓVILES – MERCADEO / Cabezas García, Paola Andrea / Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / Título / Serie.

658.835 SCDD 20

Deira Johanna Calderón Rodríguez
Paola Andrea Cabezas García
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
Rodrigo Díaz Lozada

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Mayo de 2011
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Generalidades del sector automotriz en Colombia	6
2.1. Ventas de automóviles en Colombia	6
2.2. Características de las ensambladoras de automóviles en Colombia	7
3. Análisis de turbulencia del sector ensamblador automotriz	9
3.1. Incertidumbre	10
3.2. Dinamismo	11
4. Análisis estratégico	13
4.1. Análisis de hacinamiento cuantitativo	13
4.2. Análisis de hacinamiento cualitativo	21
4.3. Panorama competitivo	25
4.4. Análisis de fuerzas de mercado	29
4.4.1. Nivel de rivalidad	29
4.4.2. Poder de negociación de los compradores	30
4.4.3. Poder de negociación de los proveedores	30
4.4.4. Riesgos de ingreso - barreras de entrada	31
4.4.5. Bienes sustitutos	31
5. Estudio competidores	33
5.1. Supuestos de sector	33
5.2. Crecimiento potencial	34
5.3. Análisis de erosión	37
6. Conclusiones	42
Referencias	43

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Evolución de los indicadores estadísticos del sector de ensambladoras 1999-2010	15
Gráfico 2. Evolución del hacinamiento de sector de ensamble automotriz 1999-2010	16

Tablas

Tabla 1. Distribución de ventas por ciudades	6
Tabla 2. Características de la dimensión de complejidad del sector	10
Tabla 3. Características de la dimensión de incertidumbre en el sector de las ensambladoras	11
Tabla 4. Características de la dimensión de dinamismo en el sector de las ensambladoras	12
Tabla 5. ROA de las empresas del sector de ensambladoras 1999-2010	14
Tabla 6. Indicadores estadísticos del sector de ensambladoras 1999-2010	14
Tabla 7. Desempeño de las empresas en el sector ensamblaje automotriz	21
Tabla 8. Categorías y necesidades utilizadas para realizar el estudio de hacinamiento cualitativo	22
Tabla 9. Matriz para determinar el peso porcentual de cada categoría del hacinamiento	23
Tabla 10. Escala de calificación de la imitación	23
Tabla 11. Hacinamiento cualitativo	24
Tabla 12. Descripción de las necesidades que conforman el panorama competitivo	25
Tabla 13. Panorama competitivo	27
Tabla 14. Crecimiento potencial sostenible del sector 1999-2010	35
Tabla 15. Deltas de Utilidad-Ingreso- Costos sector	38
Tabla 16. Índices de erosión del sector	40

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector ensamble automotriz

Deira Johanna Calderón Rodríguez*
Paola Andrea Cabezas García**
Hugo Alberto Rivera Rodríguez***

1. Introducción

El propósito de este documento es presentar un análisis del comportamiento y estado del sector ensamblador de automóviles en Colombia, análisis a partir del cual se puedan identificar las posibles falencias y oportunidades de mercado, así como el impacto que tiene en la cadena productiva y las diferentes estrategias que se utilizan según marca y empresa. Para este análisis se usará la metodología o herramienta AESE (Análisis Estructural de Sectores Estratégicos), desarrollada por el grupo de Investigación de Perdurabilidad de la Universidad del Rosario.

Los hallazgos encontrados en el documento contribuyen al proyecto de “Turbulencia empresarial en Colombia”, iniciado el año 2010, que busca avanzar en la construcción de un sistema de alerta temprana para las organizaciones.

El presente documento, elaborado en colaboración con estudiantes de la Especialización de Gerencia de Negocios Internacionales, detalla la manera como algunas empresas del sector estratégico de ensambladoras en Colombia enfrentaron la turbulencia presentada en el período 2004-2010. Las empresas estudiadas son General Motors COLMOTORES, la Compañía Colombiana Automotriz (CCA Mazda) y SOFASA Renault.

* Estudiante de la especialización en gerencia de Negocios internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: calderon.deira@ur.edu.co

** Estudiante de la especialización en gerencia de Negocios internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: paola.cabezas@urosario.edu.co

*** Magíster en Administración de la Universidad Externado, Profesor Principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

2. Generalidades del sector automotriz en Colombia

La importancia del sector automotriz en el desarrollo de un país radica en su capacidad de generar innovación en la adquisición y el desarrollo de tecnología, la gran generación de empleo, debido a las diferentes cadenas productivas de diversos sectores que lo integran, y el desarrollo que representa para la sociedad donde se desarrolla esta actividad.

En Colombia hay tres ensambladoras de alta trayectoria, las cuales controlan el 54%¹ del mercado nacional, distribuidas de la siguiente manera: GM COLMOTORES: 33,6%, Renault SOFASA: 15,0% y Mazda CCA: 5,4%. Esta participación se ha ido reduciendo después de la apertura económica de 1991 con la entrada de nuevas marcas y la reducción paulatina de aranceles debido a los TLC firmados por el gobierno colombiano (CAN, Mercosur, G3).

2.1. Ventas de automóviles en Colombia

Tabla 1. Distribución de ventas por ciudades

Ciudad	2010
Bogotá	45,5%
Medellín	14,1%
Cali	11,0%
Bucaramanga	6,7%
Barranquilla	5,5%
Pereira	2,9%
Cartagena	2,2%
Ibagué y Girardot	2,0%
Villavicencio	1,5%
Manizales	1,4%
Tunja	1,2%
Neiva y Florencia	1,3%

Continúa

¹ Industry Retail Sales Dec 2010 Inform.

Pasto	1,0%
Armenia	0,7%
Otras	3,0%
Suma	100,0%

Nota: no se incluyen motocicletas.

Fuente: Econometría S.A., Administrador Comité de la Industria Automotriz Colombiana.

En la anterior tabla se observa cómo Bogotá constituye casi la mitad del mercado nacional de vehículos nuevos en unidades, con el 45,5% que significan las 9.581 unidades vendidas en julio de 2010 en la Capital. También se observa que la siguiente ciudad de la lista está muy alejada de los resultados del sector automotor bogotano, solamente con un 14,10%; el resto se distribuye en pequeñas fracciones por el resto de ciudades del país.

Chevrolet fue la marca que más vendió automóviles en el año 2010 (85.161 unidades), superando por mucho a marcas también reconocidas como Renault (38.009 unidades), Hyundai (24.910 unidades) y Mazda (13.736 unidades). Aunque la crisis haya afectado gravemente a GMC, ésta sigue siendo la marca con más preferencia en el mercado colombiano.

En términos de ventas y producción la empresa importadora y ensambladora más importante en Colombia es la representante de Chevrolet, GM COLMOTORES, seguida por la ensambladora SOFASA que maneja vehículos de marca Renault. En el puesto 7 de ventas y participación de mercado se encuentra Mazda (CCA).

2.2. Características de las ensambladoras de automóviles en Colombia

- General Motors (GM) COLMOTORES

Fundada en 1956, ensambla 12 plataformas (45 versiones) de vehículos, camiones y buses en el país. Representante de la marca Chevrolet para Colombia sus productos son los más comercializados a nivel nacional. Entre éstos se encuentran: Spark, Aveo, Optra, Taxi Chevrolet 7:24, Luv Dmax, Grand Vitara, Cruze, Epica, Captiva, y series N y F para camiones.

- Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA)
Fundada en 1970 es la responsable de la producción de las marcas Renault y Toyota en Colombia. Esta última pasó de ser ensambladora a ser solamente comercializada a partir de 2008 por parte de SOFASA, que se destaca por productos como los legendarios Renault 4, 9 y 12 y los más recientes Twingo, Logan, Sandero, Megane, Koleos y Symbol. Ha sido destacada como la compañía “*best place to work*” dos años.
- Compañía Colombiana Automotriz (CCA)
En 1982 la CCA decide iniciar la producción de la marca japonesa Mazda. Esta empresa se destaca en la industria automotriz por posicionar sus productos dentro segmentos de nicho. Entre los productos más destacados en Colombia se encuentran los Mazda 2, 3 y 6, así como sus camionetas *pick up* BT50.

Mazda siempre ha sobresalido gracias a sus líneas de diseño y su innovación en tecnología.

3. Análisis de turbulencia del sector ensamblador automotriz

En esta sección del documento se realiza un análisis de la turbulencia del sector ensamblador automotriz colombiano. Inicialmente se hace una reflexión teórica sobre el concepto de turbulencia y se mencionan algunas características que permiten identificar si se presenta o no una situación como aquella.

La turbulencia hace referencia a todos aquellos cambios producidos por las empresas: las innovaciones tecnológicas en los campos de las telecomunicaciones, la ingeniería y el manejo de la tecnología de la información que han tenido un impacto decisivo en las formas de organización y gestión de la producción a nivel mundial. Por lo tanto, dichos cambios afectan en el tiempo y en el espacio. Conocer si un sector es homogéneo o heterogéneo nos permite definir qué tan complejo es. Su estabilidad o inestabilidad es lo que analizamos en este capítulo.

Podemos señalar que los entornos varían a través de los sectores y a lo largo del tiempo: mientras algunas organizaciones experimentan graves disturbios, muchas otras viven con relativa estabilidad. En el caso de las ensambladoras mencionadas en este documento podemos determinar que el grado de turbulencia es medio-alto. Para llegar a saber si un sector es turbulento, es necesario tener en cuenta las dimensiones de complejidad, incertidumbre y dinamismo. A continuación se presentan las características de complejidad.

Tabla 2. Características de la dimensión de complejidad del sector

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
Complejidad: Factores del entorno que demuestran heterogeneidad, por lo que pueden afectar al sector.	<ul style="list-style-type: none">• No existe un número amplio de empresas ensambladoras en el país; por lo tanto, hay alto grado de competencia entre ellas.• Los factores tecnológicos son influyentes puesto que los ensambladores no cuentan por igual con los recursos tecnológicos que les permitan sacar los productos al mercado rápidamente.• El mercado varía constantemente tanto en gustos como en preferencias, lo que hace difícil su comprensión.• Las ensambladoras no se complementan ni asocian entre sí en el momento de producir sus productos, aunque sí lo hacen para conseguir beneficios o mejoras.• La complejidad de la elaboración de los productos hace que los empleados estén permanentemente capacitados.• Las ensambladoras dependen de materias primas de diferentes proveedores tanto a nivel nacional como a nivel internacional.• Como consecuencia de factores medioambientales y tecnológicos que afectan al sector, los productos que se diseñan varían cada vez más y van a la vanguardia de las exigencias del mercado.

Fuente: Rivera (2010)

3.1. Incertidumbre

La incertidumbre puede derivarse de falta de información o incluso de que exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse. En realidad, puede tener diferentes orígenes, desde errores cuantificables en los datos hasta terminología definida de forma ambigua o previsiones inciertas del comportamiento humano. La incertidumbre puede, por lo tanto, ser representada por medidas cuantitativas o por afirmaciones cualitativas. Existen factores extrínsecos, los cuales las ensambladoras están ajenas a afrontar en un determinado momento porque no son generados al interior de la empresa, sino son el resultado de situaciones externas como tecnología, normatividad, globalización, demografía, economía. Las características de la dimensión de incertidumbre del sector se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Características de la dimensión de incertidumbre en el sector de las ensambladoras

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
<p>Incertidumbre:</p> <p>Falta de información sobre factores que inciden en el entorno y que hace imposible predecir el impacto de las decisiones de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las regulaciones y la legislación que a diario cambia hace compleja la toma de decisiones en la empresa. • Es difícil predecir el comportamiento del entorno pues los factores medioambientales y los económicos, principalmente, afectan a la estrategia de producción y promoción de los productos. • Las tres ensambladoras trabajan para encontrar la mejor opción o el mejor producto que requiere el consumidor; sin embargo, existen restricciones, por ejemplo de infraestructura, que impiden que se pueda ofrecer un producto de mejor calidad. • Es difícil pronosticar qué producto nuevo lanzará la competencia en el término de cinco años.

Fuente: Rivera (2010)

3.2. Dinamismo

Podemos decir que el sector objeto de estudio se ve abocado a diseñar y sacar al mercado automóviles cada vez más confortables y que le den al consumidor un mayor estatus, pues las empresas que han entrado a formar parte de la competencia han llegado con nuevas propuestas que han generado gran dinamismo.

Aun cuando el desafío del sector está en ofrecer productos que lleven al bienestar del consumidor (línea verde), que no solamente satisfagan las necesidades reales del cliente sino que generen un valor agregado al medio ambiente, el costo para las ensambladoras y para el consumidor es en general muy alto, pero se espera que sea otro factor que dinamice el sector, por cuanto al país todavía no han llegado este tipo de vehículos. Las características de la dimensión de dinamismo del sector se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4. Características de la dimensión de dinamismo en el sector de las ensambladoras

<p>Dinamismo:</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none">• A menudo surgen nuevos competidores en el sector.• El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto.• Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo.• La demanda presenta fluctuaciones permanentes.• Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de <i>marketing</i>.• Las acciones de los competidores son impredecibles.• La demanda y los gustos son también impredecibles.• Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente.• Inestabilidad en los ingresos.• Inestabilidad en la mano de obra.• Inestabilidad en el valor agregado.• Inestabilidad en el margen precio-costo.• Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos.• La tecnología en el sector cambia rápidamente.• Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector.• La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector.• Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.
--	---

Fuente: Rivera (2010)

4. Análisis estratégico

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, ahora es necesario efectuar el análisis estratégico. Para ello utilizaremos la metodología de Análisis estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Así, desarrollaremos las cuatro pruebas que conforman esta metodología, a saber: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación. Para el sector financiero se tomaron como base empresas representativas que nos permitieran obtener información relevante para nuestro estudio. El análisis permite conocer el estado del sector para identificar oportunidades que puedan ser de gran valor para la definición de estrategias de las organizaciones.

4.1. Análisis de hacinamiento cuantitativo

El hacinamiento se define como una anomalía encontrada en los sectores estratégicos que se caracteriza por síntomas que impactan la rentabilidad y la perdurabilidad de la empresa. Por perdurabilidad se entiende la capacidad que tiene una empresa de ser rentable y sostenible en el tiempo.² Estos síntomas son ocasionados, en gran medida, por la imitación de mejores prácticas del sector para, supuestamente, mejorar los resultados financieros.

Para el análisis del hacinamiento de un sector se utiliza el indicador financiero ROA (Retorno Sobre Activos), que muestra cuál es la productividad de los activos de una compañía.

Para el caso del sector objeto de análisis, el de las ensambladoras automotrices en Colombia, los resultados del ROA fueron los siguientes:

² Restrepo P., Luis Fernando & Rivera R., Hugo Alberto. *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008.

Tabla 5. ROA de las empresas del sector de ensambladoras 1999-2010

Ensambladora	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
SOFASA	-31%	23%	11%	7%	4%	9%	7%	11%	8%	-10%	-10%	9%
CCA	-26%	0,4%	0,4%	11%	-1%	4%	17%	16%	30%	15%	1%	10%
GM COLMOTORES	-8%	-7%	11%	9%	6%	7%	12%	14%	24%	14%	3%	12%

Fuente: cálculos de los autores basados en información de la Superintendencia de Sociedades y en los libros de accionistas de las empresas estudiadas en este trabajo.

Como resultado se puede ver que en los 12 años tomados para el análisis, el comportamiento del sector es bastante variable: 1999 es el año de mayor pérdida; de ahí en adelante el crecimiento y en algunos casos el decrecimiento se dieron de forma moderada. Se puede destacar un crecimiento medianamente sostenido para dos de las tres empresas analizadas (CCA, GM COLOMOTORES), que fue notorio hasta el año 2007. A partir de entonces el crecimiento fue más pausado y hasta se presentó decrecimiento, esto último en el caso de SOFASA. En el último año, 2010, el crecimiento vuelve a destacarse, con porcentajes muy similares en las tres compañías.

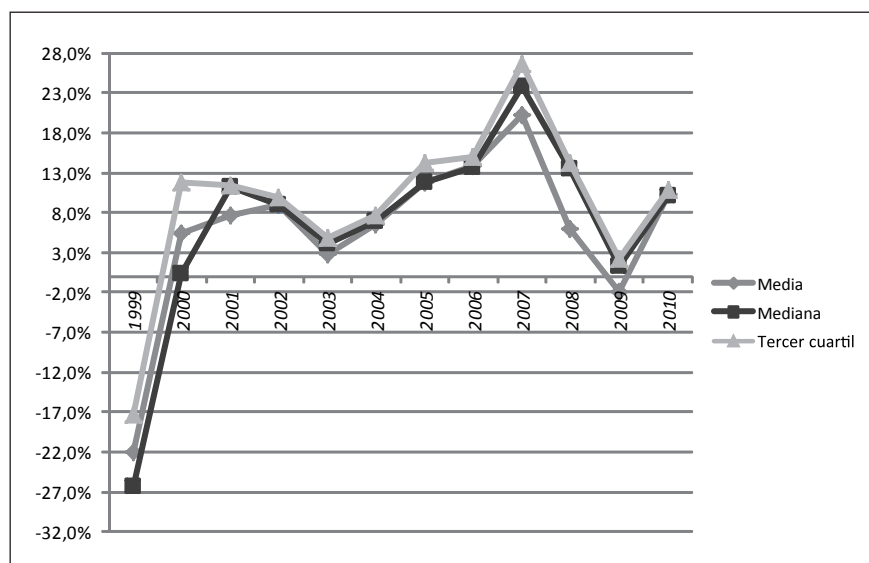
Pero para tener una visión global del sector y de su situación es importante analizarlo utilizando los indicadores estadísticos de media, mediana y tercer cuartil. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 6. Indicadores estadísticos del sector de ensambladoras 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Media	-22%	5%	8%	9%	3%	7%	12%	14%	20%	6%	-2%	10%
Mediana	-26%	0%	11%	9%	4%	7%	12%	14%	24%	14%	1%	10%
Tercer cuartil	-17%	12%	11%	10%	5%	8%	14%	15%	27%	14%	2%	11%

Fuente: elaboración del equipo con base en la Tabla 2.

Gráfico 1. Evolución de los indicadores estadísticos del sector de ensambladoras 1999-2010

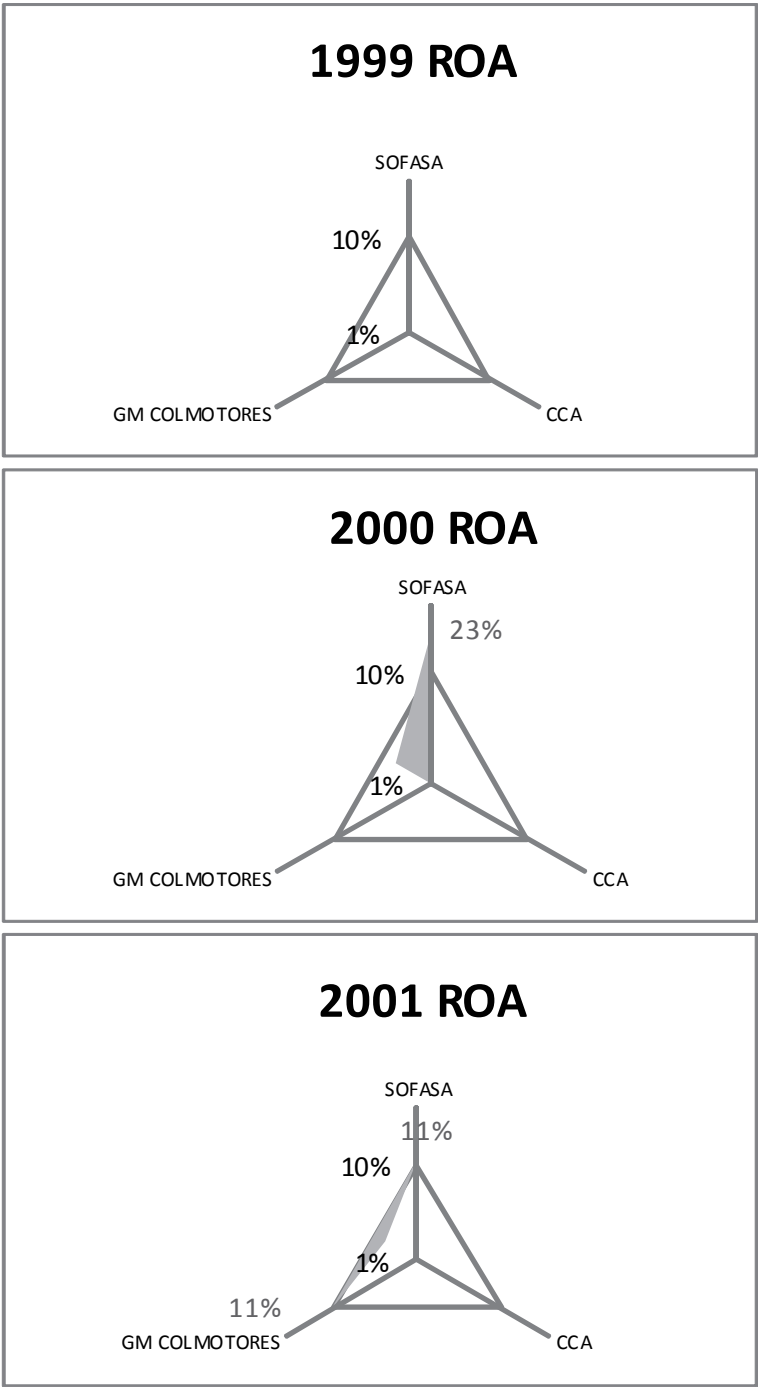


Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Basados en la teoría estadística observamos que el valor del tercer cuartil, el cual para nuestro análisis representa el desempeño superior en el sector, y el valor de la media son muy cercanos. Esto nos indica que las tres empresas no tienen mayor diferenciación y el sector está bastante hacinado, ya que no existe una empresa con crecimiento destacado en la mayoría de los años.

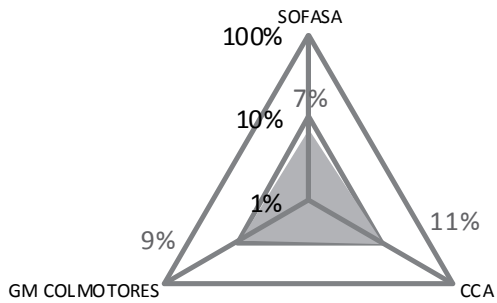
En el año 2007 se presenta un crecimiento destacado en el sector. De hecho es el mejor año de la industria automotriz; la diferencia entre el tercer cuartil es de aproximadamente siete puntos. Esta diferencia, aunque no es muy significativa, es la mayor que se presenta en el análisis, donde solamente una empresa se encuentra por encima del tercer cuartil y las dos restantes están muy distantes entre sí.

Gráfico 2. Evolución del hacinamiento de sector de ensamble automotriz 1999-2010

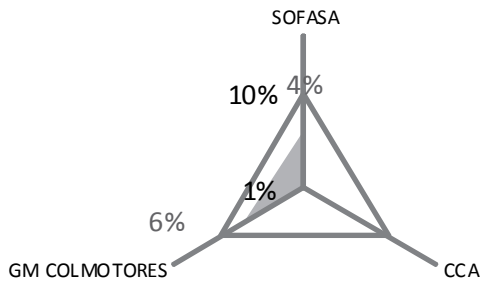


Continúa

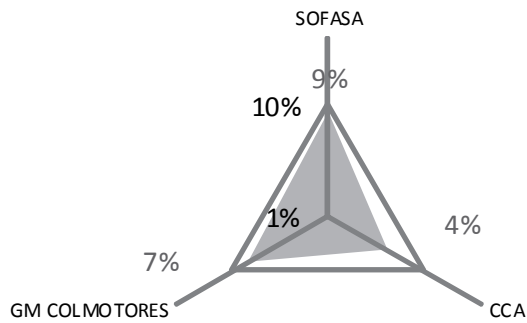
2002 ROA



2003 ROA

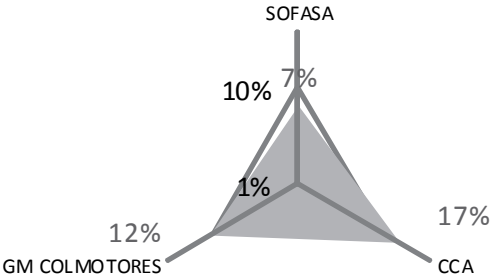


2004 ROA

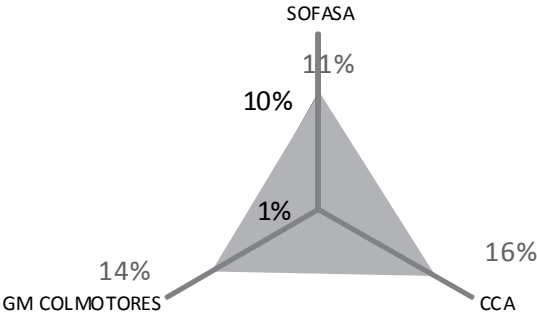


Continúa

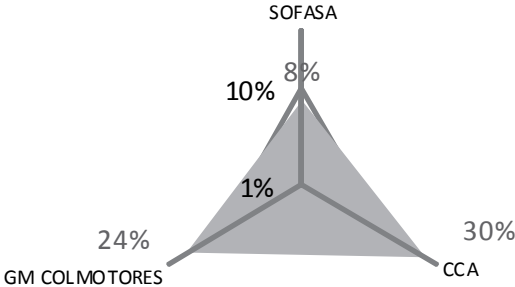
2005 ROA



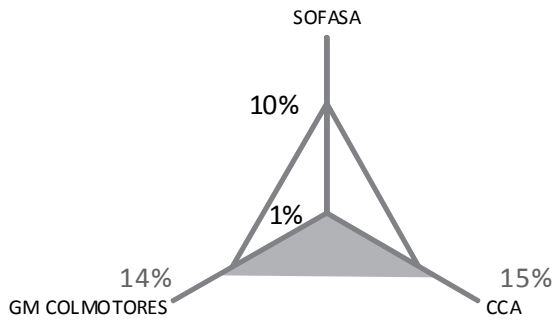
2006 ROA



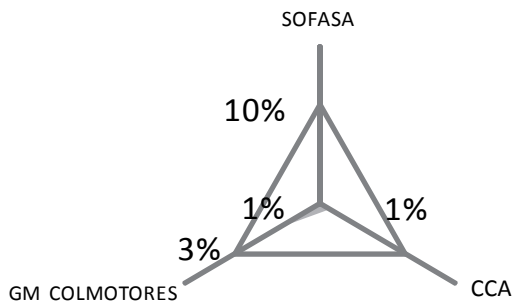
2007 ROA



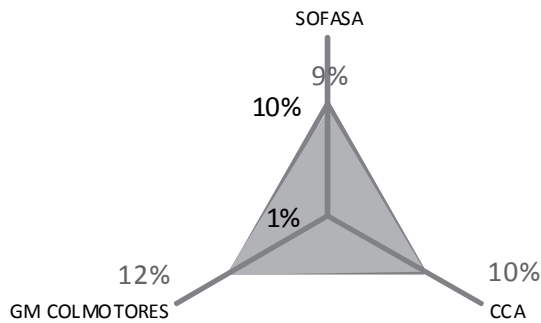
2008 ROA



2009 ROA



2010 ROA



Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Las gráficas anteriores reflejan la tendencia del hacinamiento del sector y su evolución entre los años 1999 y 2010 confirman la inestabilidad del sector, así como un hacinamiento constante donde el crecimiento de las tres compañías es similar en porcentaje. En el análisis se puede ver que SOFASA y GM COLMOTORES tienden a un mayor grado de imitación en el sector. Por otro lado, en años como 2001, 2003 y 2009 se evidencia una diferenciación parcial, ya sea por el crecimiento destacado de alguna de las empresas, o en su defecto, por el decrecimiento que se ve en al menos de una de éstas.

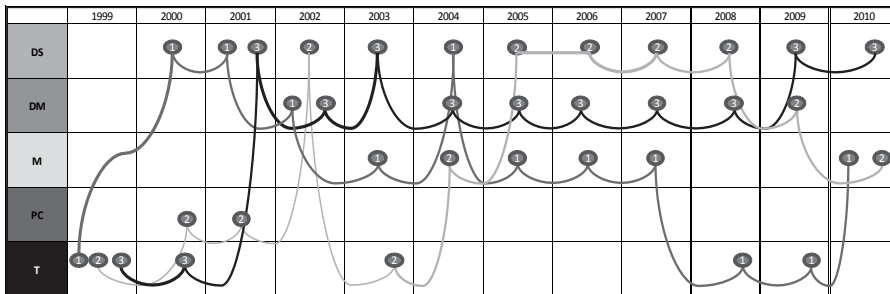
Después de concluir que el hacinamiento está presente en este sector es importante determinar la ubicación de cada empresa según las zonas especificadas en la metodología AESE:

- Zona 1 - Desempeño Superior (DS): empresas ubicadas por encima del tercer cuartil.
- Zona 2 - Desempeño Medio (DM): empresas ubicadas entre el tercer cuartil y la media o, en su defecto, las empresas que se ubican entre el mayor valor y el segundo.
- Zona 3 - Mortalidad (M): empresas entre la media y la mediana o entre el segundo mayor valor y el tercero.
- Zona 4 - Perdurabilidad Comprometida (PC): se ubica por debajo de la mediana o de la media hasta el valor de 0.
- Zona 5 - Estado Tanático (T): empresas cuyos resultados son negativos.

La tabla siguiente nos permite observar la evolución en las zonas de desempeño presentadas por las empresas del sector estudiado.

Tabla 7. Desempeño de las empresas en el sector ensamblaje automotriz

	Ensambladoras
1	SOFASA
2	CCA
3	GM COLMOTORES



Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

En la tabla anterior se ve que existe incertidumbre a través de los años, ya que si bien al inicio de 1999 las tres empresas se encontraban en la zona 5, con resultados negativos, a partir de ese momento cada una sube o baja respecto de dicha zona. Si analizamos a SOFASA, por ejemplo, aunque en los años siguientes a 1999 la empresa se destaca por un desempeño superior, la tendencia en estos 12 años se mantiene en la zona de mortalidad. En los casos de GM COLMOTORES y CCA, por su parte, la tendencia después de 1999 es a mejorar de zona, hasta llegar al desempeño superior en el caso de GM COLMOTORES, nivel que se mantiene hasta 2010. CCA cierra el período con una tendencia a la mortalidad, pero a diferencia de SOFASA, para CCA esto representa un desmejora de la empresa en el sector.

4.2. Análisis de hacinamiento cualitativo

El objetivo del hacinamiento cualitativo es identificar el grado de imitación en que se encuentra el sector estratégico. Para este análisis se realiza una comparación entre los factores de éxito o de posible diferenciación por buenas prácticas.

El propósito de este análisis es ver si al final el resultado del análisis cualitativo va en la misma dirección de la conclusión del análisis cuantitativo.

En el caso del sector de ensambladoras automotrices las necesidades se encuentran orientadas más hacia los concesionarios y no tanto hacia el cliente final. En la tabla siguiente se encuentran las categorías y necesidades identificadas para realizar el análisis de hacinamiento cualitativo, permitiendo identificar el nivel de convergencia entre las empresas.

Tabla 8. Categorías y necesidades utilizadas para realizar el estudio de hacinamiento cualitativo

Categoría*	Necesidades	Comentarios
Precio	Precios bajos	
	Ofertas	
	Márgenes para concesionarios	
Producto	Variedad portafolio	Participación en cada segmento
	Productos verdes	Productos híbridos, gas o eléctricos
Canales de distribución	Número de Concesionarios	Total Número de Concesionarios en el territorio nacional GM: 88, SOFASA: 44 CCA: 32
	Cobertura nacional	Número de concesionarios en ciudades no principales
	Tiempos de entrega a principales ciudades	Ciudades Evaluadas: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga: entre dos y cuatro días
Soporte al intermediario**	Línea de atención al cliente	Número para quejas, reclamos y felicitaciones
	Entrega de repuestos	Tiempos de entrega de repuestos
	Capacitación al personal (concesionarios)	Capacitación a concesionarios en nuevos vehículos
Publicidad	Pauta en televisión	
	Pauta en prensa	Prensa, revistas y revistas especializadas
	Responsabilidad social	Actividades que apoyan a la sociedad

* Las categorías reflejan lo que se realiza en Colombia y no lo que se puede realizar en la casa matriz.

** Categoría enfocada en los concesionarios.

Fuente: elaboración propia.

Para continuar con el análisis fue necesario darle un peso a cada categoría. Para no proceder de manera arbitraria se utilizó una matriz de peso porcentual, y se obtuvieron los resultados presentados en la tabla siguiente.

Tabla 9. Matriz para determinar el peso porcentual de cada categoría del hacinamiento

Categoría	Precio	Producto	Canales de distribución	Soporte al cliente	Publicidad	Total	Peso (%)
Precio	x	1	0	0	1	2	17%
Producto	1	x	1	0	1	3	25%
Canales de distribución	1	0	x	1	0	2	17%
Soporte al cliente	1	1	1	x	0	3	25%
Publicidad	1	1	0	0	x	2	17%
Total	4	3	2	1	2	12	100%

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la matriz de peso se observa que las dos categorías que se destacan como importantes son aquéllas relacionadas con producto y soporte al cliente. Esto es razonable ya que son las dos categorías que pueden generar diferenciación entre las tres empresas ensambladoras respecto de los concesionarios. Teniendo en cuenta que éstos funcionan como franquicias exclusivas en la venta vehículos nuevos, la diferencia en el producto que venden marca la diferencia y la atención que necesitan de las empresas para la solución de problemas, ya que las ensambladoras son su único proveedor.

Una vez definidas las categorías, la ponderación de cada una y las necesidades, se pasa a realizar el análisis del hacinamiento cualitativo; para ello se contempla la siguiente tabla de puntuación.

Tabla 10. Escala de calificación de la imitación

1	Imitación Nula
2	Baja Imitación
3	Alta Imitación

Fuente: elaboración propia.

Teniendo claridad sobre la escala de calificación utilizada, se presenta la tabla de hacinamiento cualitativo con información de cada una de las tres empresas estudiadas.

Tabla 11. Hacinamiento cualitativo

Categoría*	Peso	Necesidades	SOFASA	CCA	GM COLOMOTORES
Precio	17%	Precios bajos	3	2	3
		Ofertas	3	2	3
		Márgenes para concesionarios	3	3	3
		Total	9	7	9
		Calificación con peso	1,5	1,2	1,5
Producto	25%	Variedad portafolio	3	2	3
		Productos verdes	2	2	1
		Total	5	4	4
		Calificación con peso	1,25	1	1
Canales de distribución	17%	Número de Concesionarios	2	2	1
		Cobertura nacional	3	3	1
		Tiempos de entrega a principales ciudades	3	3	2
		Total	8	8	4
		Calificación con peso	1,3	1,3	0,7
Soporte al intermediario**	25%	Línea de atención al cliente	3	3	3
		Entrega de repuestos	3	3	3
		Capacitación al personal (concesionarios)	3	3	3
		Total	9	9	9
		Calificación con peso	2,25	2,25	2,25
Publicidad	17%	Pauta en televisión	3	2	3
		Pauta en prensa	3	3	3
		Responsabilidad social	3	3	3
		Total	9	8	9
		Calificación con peso	1,5	1,3	1,5
			7,8	7,1	6,9

Fuente: elaboración propia.

La tabla confirma el hacinamiento existente en el sector entre las tres empresas, ya que la diferenciación es prácticamente nula. La mayor dife-

renciación se encuentra en la categoría de canales de distribución, donde el número de concesionarios y su distribución por el territorio nacional, incluyendo las ciudades secundarias, entran a determinar la diferencia en el momento de vender el producto. Otra categoría a destacar es la relacionada con el producto, donde los productos verdes, es decir, amables con el medio ambiente, entran a marcar una diferencia en el portafolio de las empresas.

En este análisis se destaca una vez más GM COLMOTORES como la empresa líder, seguida por CCA, y en último lugar SOFASA

4.3. Panorama competitivo

En esta prueba se pretende identificar las posibles oportunidades de diferenciación que pueden existir en el sector y que ayuden a una compañía a destacarse en aquel, explorando servicios o necesidades que no están contempladas en el escenario actual.

Para la realización de esta etapa del análisis fue necesario identificar cuáles son los motivos que hacen que el cliente escoja una empresa u otra; entre otros, se encontraron una serie de razones, que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 12. Descripción de las necesidades que conforman el panorama competitivo

Necesidades	Descripción
Diseño	Líneas novedosas y distintivas del vehículo
Innovación	Nuevos productos que cubren o generan nuevas necesidades
Precios bajos	Precios bajos a comparación de la competencia
Ofertas	Promociones u ofertas así como planes de financiación
Productos verdes en Colombia	Productos amables con el medio ambiente
Disponibilidad	Disponibilidad inmediata de productos
Capacitación	Capacitación a los concesionarios en nuevos productos y servicios
Más de un modelo por segmento	Tener en un segmento más de un modelo o versión Ej: Caja MT o Caja AT
Tiempos de entrega	Tiempos de entrega de producto desde la planta o desde el puerto
Calidad	Calidad de los productos

Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de analizar un sector un poco más amplio se incluyeron algunas marcas que no son ensambladoras, pero venden vehículos importados y tienen una participación significativa en el mercado: Kia, Hyundai y Volkswagen. Como categorías se identificaron los diferentes segmentos en que se divide el mercado local:

- *Mini* (segmento de carros pequeños).
- *Small* (segmento de medianos).
- *Lower medium* (Segmento de vehículos medianamente grandes).
- *Intermedium* (vehículos grandes).
- *Premium* (vehículos de lujo).
- *Taxi*
- *Monocab* (pequeñas camionetas familiares de por lo general siete puestos).
- *Small SUV* (camionetas pequeñas).
- *Medium SUV* (camionetas medianas).
- *Large SUV* (camionetas grandes).
- *Vans*.
- *Camiones*.
- *Buses*.

A continuación se presenta la tabla que representa el panorama competitivo del sector, se incluyen las tres dimensiones: necesidades, canales y variedades.

Al revisar el resultado del análisis del panorama competitivo se puede ver que hay varias “manchas blancas” dentro del diagrama; aproximadamente el 21% del panorama muestra potenciales mejoras que pueden realizar las empresas para generar diferenciación en el sector. Se puede destacar que la gran mayoría de las empresas, ya sean ensambladoras o ya sean exportadoras, no tienen participación en todos los segmentos, sino que en principio se concentran en los segmentos de mayor rotación y ventas, los cuales, por lo general, son los que se ensamblan en las tres empresas que se han venido analizando.

Entre las oportunidades encontradas está la producción o comercialización de vehículos *premium*, que en nuestro país están identificados, por lo general, con marcas como BMW, Audi y Mercedes, entre otras. Recientemente los dos únicos competidores que han incursionado en ese segmento son Chevrolet con el Camaro y Kia con el Cadensa.

Otro ítem de diferenciación en las empresas se puede enfocar en la producción de vehículos híbridos y amables con el medio ambiente, ya que la presencia de éstos es prácticamente nula en la mayoría de los segmentos. La única empresa que actualmente está innovando en este tipo de producto es GM COLMOTORES, aun así cabe aclarar que se trata de un producto importado por la compañía.

En términos generales, el panorama competitivo muestra que las empresas del sector, con independencia de que sean ensambladoras o no, tienen hacinados los segmentos de mayor venta y por temas como precios, impuestos, rotación y rentabilidad no están innovando en segmentos de mayor precio o de poca participación. La tecnología es otro factor que se ve reflejado implícitamente en el análisis, debido a la necesidad de vehículos híbridos en los diferentes segmentos, pero es por dicho desarrollo tecnológico así como por los requerimientos topográficos de los países andinos que es muy complicado aprovechar esta “mancha blanca”.

Otra necesidad que se identifica es la de colocar varias versiones por segmento, es decir, uno o dos vehículos en el mismo segmento o en su defecto el mismo vehículo con diferenciación de caja de transmisión (MT/AT) o tracción (FWD, AWD, 4x2 4x4). Esto sería aplicable en algunos segmentos en razón de los costos, pero se podría evaluar si es posible que se vea esta “mancha blanca” en segmentos diferentes de los de alta rotación.

En las demás necesidades como innovación, diseño, ofertas, disponibilidad de producto capacitación tiempos de respuesta y calidad, las seis compañías son muy similares, ya que se trata de ítems en los que siempre se trata de trabajar, debido a la competencia, y son características de un poco más fácil adaptación según el movimiento del mercado.

Analizando la segunda parte de la matriz, relacionada con publicidad, se ve que las seis compañías utilizan los mismos canales para publicitar los productos, lo que hace que no haya diferenciación en el sector.

4.4. Análisis de fuerzas de mercado

Este análisis se define como una “metodología de análisis sectorial, que apoyada en herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo, permite realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores”;³ en otras palabras, es un análisis adicional a los ya realizados que permite evaluar con más detalle, revisando cinco grandes categorías, a saber: nivel de rivalidad entre los competidores, clientes/compradores, proveedores, barreras de entrada/riesgo de entradas y riesgo de bienes sustitutos.

4.4.1. Nivel de rivalidad

Se define como el nivel de competencia que existe en el sector para lograr o ganar una posición.

En el caso del sector de ensamble automotriz se nota una alta rivalidad o competitividad debido al puntaje de 50% sobre las variables analizadas, ya que todas tienen un resultado de alto impacto, excluyendo lo relacionado con el costo de cambio y los incrementos de capacidad; estas dos variables implican una alta inversión para que se den; sin embargo, en el corto plazo no es muy factible que las empresas puedan aumentar su capacidad de producción o el decidir hacer un proceso de cambio hacia la realización de actividades diferentes.

³ *Ibid.*

Las barreras de salida en este sector también son altas, debido a ser un sector especializado en la industria, y por lo que esto representa para una sociedad en términos de generación de empleo y desarrollo es muy difícil que estas empresas desaparezcan o que en su defecto cambien de actividad productiva.

4.4.2. Poder de negociación de los compradores

Se interpreta como la influencia que puede llegar a tener el comprador en el sector. Para este caso el comprador se definió como los concesionarios asociados a la red de ventas.

Revisando los resultados del análisis de compradores/clientes se ve que el poder de negociación de los concesionarios está en equilibrio, pero se mueve hacia abajo, pues los concesionarios al funcionar como una franquicia de la marca a la que representan están limitados a solamente vender y ofrecer vehículos nuevos de la marca establecida; así, se limita el poder de negociación. Lo único que está en una tendencia creciente es lo relacionado con la información que puede manejar el concesionario sobre las ensambladoras y sus productos, aunque las tres empresas objeto de análisis tratan de mantener información confidencial, teniendo bajo control muchas veces la política de apoyo al cliente, en este caso los concesionarios, lo cual hace que se filtre información que puede ser usada a favor del comprador.

4.4.3. Poder de negociación de los proveedores

Se define como el nivel de influencia que tiene un proveedor sobre el cliente, en este caso la ensambladora.

Aquí la situación es bastante atípica, el análisis refleja que los proveedores están en extremos diferentes según la variable que se analice. Revisando variables como el grado de concentración, la presión de sustitutos, la importancia del insumo en el proceso y el nivel de ventaja, se aprecia un poder alto, debido a que los proveedores, que se pueden clasificar como locales o fuentes, son muy específicos para la industria. Las fuentes son muy importantes, ya que son las encargadas de enviar las partes del vehículo que se deben ensamblar, pues no se desarrollan localmente; pero los proveedores locales también son muy importantes, habida cuenta que son los responsables del

desarrollo del contenido local que exime de arancel al producto ensamblado en las plantas locales.

Las otras variables que se clasifican como de bajo poder de negociación son los costos de cambio, la integración hacia adelante y el hacinamiento; como se trata de proveedores de un material exclusivo para la industria automotriz, en algunas ocasiones partes exclusivas de cierta marca, en muy difícil que realicen otra función o generen competencia directa a las ensambladoras.

4.4.4. Riesgos de ingreso - barreras de entrada

Se definen como las características del sector que no lo hacen atractivo para que nuevos competidores ingresen. En análisis sencillo: “Cuando las barreras de entradas son altas el riesgo de ingreso es bajo”.⁴

Los resultados del análisis permiten afirmar que el riesgo de ingreso de nuevos competidores a este sector es considerablemente bajo. Esto se debe a que para lograr entrar en el mercado debe hacerse una gran inversión, así como tener respaldo en cuanto a conocimiento, experiencia y tecnología. A su vez, el reconocimiento de marca es muy importante en esta industria, lo que implica que el competidor que desee entrar debe contar con una gran trayectoria y gozar de gran reconocimiento en el mercado local o en el mercado internacional.

4.4.5. Bienes sustitutos

Este análisis contempla la posibilidad de que bienes sustitutos impacten el sector y puedan llegar a ganar participación o mercado, lo cual afectaría seriamente a aquél.

Para el caso del sector automotriz un bien sustituto que impacta las tendencias de costos y precios son la motocicletas, productos más económicos en precio, costos de mantenimiento y consumo que un vehículo automotor. Sin embargo, esto enfocado en el tema de desempeño y alto rendimiento tiene un impacto notablemente bajo, ya que por lo general una persona que desea comprar un carro no contempla la opción de una motocicleta, pues

⁴ *Ibid.*

busca otro tipo de funcionalidades que aquella no le puede brindar (seguridad, transporte de más de dos pasajeros, protección, transportes de objetos). No obstante, en términos de rendimiento, habida cuenta de la restricción de circulación –el “pico y placa”– que se aplica en las principales ciudades del país, hay clientes que deciden tener una motocicleta como segundo medio de transporte, para esos días que no pueden movilizarse en carro.

Concluyendo el análisis de fuerzas del mercado, se puede ver que si bien la rivalidad entre las tres ensambladoras es alta, se encuentra en equilibrio en una escala de 1 a 5. El riesgo de ingreso es bastante bajo y el poder de los compradores también lo es, debido a la dependencia que tienen sobre el producto y la exclusividad sobre éste. Los bienes sustitutos no son una gran amenaza; aunque están presentes, no se consideran completamente sustitutos, tomando en consideración los servicios de valor agregado que prestan los automóviles. Por último, el poder de negociación de los proveedores es relativamente equilibrado, si se tiene en cuenta que existe una relación de dependencia mutua entre el proveedor y la compañía.

5. Estudio competidores

Esta prueba permite comprender de una mejor manera lo que ocurre entre las empresas que hacen parte del sector estratégico, para ello es necesario explorar el nivel de crecimiento potencial sostenible y los índices de erosión de cada empresa

5.1. Supuestos de sector

Los supuestos de un sector se definen como esos paradigmas o supuestas limitaciones en actividades o desarrollo que se tienen; algunos ya han sido desafiados y por ende han generado crecimiento; otros siguen ahí y se pueden observar como un buen comienzo para hacer algo diferente:

“Las Plantas ensambladoras no pueden exportar a países donde ya existe planta y se consideran potencia en producción de automóviles”. Este es un paradigma muy fuerte, pues por lo general las empresas ensambladoras no exportan a las productoras o ensambladoras de mayor capacidad, ya que los costos y la mano de obra las más de las veces no son competitivos en comparación con empresas tan grandes. Este paradigma se ha empezado a romper, el año pasado SOFASA comenzó a exportar a México, uno de los países de Latinoamérica con el mayor número de ensambladoras y empresas manufactureras de la industria automotriz, junto con Brasil; aunque se debe reconocer que esto se dio por una oportunidad competitiva que generó la casa matriz Renault, que abrió la puerta a que las demás ensambladoras evaluarán la posibilidad de lograr acuerdos con otras plantas de los diferentes países para exportar y optimizar su capacidad.

“Plantas ensambladoras de CKD no pueden ser plantas productoras”. Este paradigma contempla que una planta CKD solamente está en capacidad de ensamblar las partes que envían las fuentes e incorporar las partes locales que son realizadas a imagen y semejanza de las partes diseñadas, validadas y desarrolladas por la fuente. Recientemente GM COLMOTORES ha anunciado su nuevo proyecto de desarrollar y validar partes de estampado (puertas, piso, baúl, capó, marco, etc.) localmente, lo que implica una producción de

partes con nueva tecnología, así como reducción de costos de logística, que tanto impactan el costo del material.

“Contenido local por encima del 40%”. Este es un paradigma que aún no se ha logrado romper. Desafortunadamente, la cantidad de proveedores locales con capacidad de producción de partes tan especializadas es escasa en el territorio nacional, y por otro lado, el volumen no es significativo respecto de otros países cuya industria es más grande.

“Desarrollo de proveedores locales que sean competitivos frente a los grandes proveedores del exterior”. Esto de alguna manera se relaciona con el supuesto anterior, ya que todavía no se ha logrado el desarrollo competitivo de los proveedores locales. Aunque en muchos casos las tres ensambladoras comparten proveedores, con el propósito de generar volumen para el apalancamiento de inversiones y desarrollos, los proveedores locales no son eficientes en costos y ello impacta toda la cadena de producción.

5.2. Crecimiento potencial

Este análisis permite determinar la capacidad que tiene una compañía para mantener o no el crecimiento de la demanda del sector. Para este análisis se contemplan dos tipos de crecimiento:

- Crecimiento intrínseco o interno: conocido como el crecimiento que logra una organización a partir de su producción o ventas. Dicho en otras palabras, es el crecimiento que se genera únicamente a partir de su actividad productiva, en este caso ensamblar vehículos.
- Crecimientos extrínseco o externo: conocido como el crecimiento o las ganancias que puede generar la compañía por factores externos distintos a su actividad productiva (recursos externos, financiación, alianzas, fusiones, emisión de acciones, etc.).

Como primera medida, para afirmar que existe un crecimiento potencial sostenible ambos valores deben ser positivos.

La siguiente tabla nos muestra los resultados obtenidos para las empresas en cuanto al crecimiento potencial sostenible.

Tabla 14. Crecimiento potencial sostenible del sector 1999-2010

Año y Empresa	Tipo de crecimiento		
	CreInt	CreExt	Cps
1999			
SOFASA	16,67%	-203,56%	-186,90%
CCA	-26,34%	-27,76%	-54,11%
GM COLMOTORES	-8,30%	-4,73%	-13,02%
TOTAL	-5,19%	-42,94%	-48,13%

2000	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	52,0%	84,7%	136,7%
CCA	33,3%	-32,4%	0,9%
GM COLMOTORES	-7,3%	-5,2%	-12,5%
TOTAL	21,86%	-12,58%	9,28%

2001	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	33,2%	5,6%	38,9%
CCA	34,2%	-15,5%	18,7%
GM COLMOTORES	11,3%	8,0%	19,3%
TOTAL	23,63%	-0,88%	22,75%

2002	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	18,0%	-1,0%	17,1%
CCA	17,2%	-0,7%	16,5%
GM COLMOTORES	6,1%	6,1%	12,2%
TOTAL	12,82%	4,49%	17,31%

2003	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	20,2%	-8,3%	11,9%
CCA	15,2%	-17,3%	-2,1%
GM COLMOTORES	5,6%	4,8%	10,5%
TOTAL	11,98%	-4,66%	7,32%

2004	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	17,1%	3,5%	20,5%
CCA	21,7%	-15,0%	6,8%
GM COLMOTORES	6,9%	7,6%	14,5%
TOTAL	12,9%	1,1%	14,0%

Continúa

2005	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	13,6%	2,2%	15,8%
CCA	23,6%	0,8%	24,3%
GM COLMOTORES	13,3%	12,0%	25,3%
TOTAL	15,44%	7,37%	22,80%

2006	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	15,4%	6,9%	22,2%
CCA	16,5%	5,9%	22,4%
GM COLMOTORES	13,6%	17,2%	30,8%
TOTAL	14,60%	11,81%	26,41%

2007	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	7,6%	8,3%	15,9%
CCA	29,4%	11,5%	40,9%
GM COLMOTORES	23,8%	25,0%	48,9%
TOTAL	19,86%	17,52%	37,37%

2008	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	1,4%	-26,3%	-24,9%
CCA	14,2%	3,9%	18,1%
GM COLMOTORES	35,5%	-2,1%	33,4%
TOTAL	22,99%	-6,57%	16,43%

2009	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	13,8%	-39,7%	-25,9%
CCA	1,1%	0,3%	1,3%
GM COLMOTORES	3,2%	2,1%	5,3%
TOTAL	5,93%	-7,13%	-1,20%

2010	CreInt	CreExt	Cps
SOFASA	9,1%	10,6%	19,7%
CCA	10,2%	2,5%	12,7%
GM COLMOTORES	11,6%	16,6%	28,2%
TOTAL	10,66%	10,42%	21,08%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

Como se puede apreciar, el sector es bastante dinámico. Solamente se ve un crecimiento potencial sostenible entre los años 2004 y 2007, y nuevamente en 2010, donde ambos crecimientos son positivos. Tal vez algo a rescatar sea que el sector, a partir del año 2000, siempre ha sido positivo, teniendo en cuenta su actividad productiva; esto implica que la industria en sí mantiene un crecimiento constante.

Esto confirma el dinamismo del sector en cada empresa. En los años en los que se refleja crecimiento en el sector, las dos empresas que mostraron crecimiento fueron SOFASA y GM COLMOTORES; Mazda muestra un año de no crecimiento en 2004.

La empresa que más creció fue GM COLMOTORES, aunque algo curioso y que apoya el análisis de zonas del punto 3.1 es el hecho de que Mazda, en los años que ha mostrado *crecimiento potencial sostenible* siempre el crecimiento interno ha sido mayor que externo, lo que no siempre sucede en las otras dos compañías.

5.3. Análisis de erosión

Para complementar el análisis del crecimiento potencial sostenible es necesario realizar el análisis de índices de erosión, el cual permitirá saber si las empresas que conforman el sector estratégico en estudio presentan alguna de las dos siguientes situaciones: erosión de la estrategia o erosión de la productividad.

Los pasos para obtener estos índices de erosión e identificar si alguna de las empresas del sector está teniendo alguno de los comportamientos explicados anteriormente son los siguientes:

- a. Obtener información financiera de las empresas en análisis
Los valores que en este caso se deben utilizar son la utilidad (neta u operativa), los ingresos y los costos. Esta información la obtuvimos de la Superintendencia Financiera, pues es dicha entidad a la que le corresponde la vigilancia de las entidades financieras.
- b. Calcular variaciones entre años
Se hace un cálculo de los deltas de utilidad, ingreso y costo para cada uno de los años que conforman el estudio. En cada uno de los casos se

logra establecer si la empresa ha mejorado o desmejorado en cada una de las variables.

c. Calcular los índices de erosión

Una vez realizado el cálculo de las variaciones por año se pasa a calcular los índices de erosión. Esto corresponde, básicamente, a identificar cuántas veces crecieron las ventas o ingresos de cada una de las compañías respecto de sus utilidades en cada uno de los períodos, y viceversa, es decir, cuántas veces crecieron las utilidades de cada una de ellas en relación con sus ventas o ingresos. Este cálculo nos permitirá identificar si alguna de las empresas estudiadas sufrió de erosión de la estrategia o de la productividad. Como lo mencionamos al inicio de esta sección, podemos inferir que hay erosión de la estrategia o de la productividad si alguna de las empresas obtiene un valor mayor que 3 en cualquiera de los dos cálculos, durante al menos dos años consecutivos.

La información requerida para hacer el cálculo de los índices de erosión se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 15. Deltas de Utilidad-Ingreso- Costos sector

Delta utilidad	SOFASA	CCA	GM COLMOTORES
1999-2000	-166,9%	-101,6%	-2,9%
2000-2001	-37,0%	2523,6%	-305,5%
2001-2002	-44,8%	14,9%	17,7%
2002-2003	-15,4%	-113,6%	-36,6%
2003-2004	149,3%	-456,8%	55,4%
2004-2005	-5,5%	385,5%	115,7%
2005-2006	100,2%	10,4%	56,7%
2006-2007	1,8%	157,8%	91,4%
2007-2008	-199,5%	-54,5%	-36,8%
2008-2009	-19,6%	-91,6%	-83,5%
2009-2010	-198,1%	664,8%	326,7%

Continúa

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector ensamble automotriz

Delta ingreso	SOFASA	CCA	GM COLMOTORES
1999-2000	94,0%	20,1%	43,8%
2000-2001	59,6%	50,6%	46,1%
2001-2002	-6,8%	20,6%	23,0%
2002-2003	5,6%	6,5%	13,8%
2003-2004	48,8%	33,4%	36,6%
2004-2005	21,4%	10,7%	28,7%
2005-2006	16,1%	22,2%	45,9%
2006-2007	36,0%	42,1%	16,6%
2007-2008	-38,1%	-42,6%	-25,5%
2008-2009	-47,0%	-33,3%	-21,9%
2009-2010	48,4%	36,8%	32,2%

Delta costo	SOFASA	CCA	GM COLMOTORES
1999-2000	39,1%	-3,0%	41,5%
2000-2001	69,4%	42,7%	34,3%
2001-2002	-5,4%	20,9%	23,3%
2002-2003	6,1%	13,1%	16,3%
2003-2004	47,0%	30,2%	36,1%
2004-2005	22,2%	3,8%	26,1%
2005-2006	14,2%	23,2%	45,3%
2006-2007	37,3%	33,3%	12,4%
2007-2008	-33,3%	-40,8%	-24,4%
2008-2009	-45,8%	-26,7%	-17,0%
2009-2010	32,2%	28,6%	27,5%

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla contiene los resultados de la erosión de las empresas del sector.

Tabla 16. Índices de erosión del sector

Índice de erosión de estrategia	SOFASA	CCA	GM COLMOTORES
1999-2000	-1,78	-5,05	-0,07
2000-2001	-0,62	49,89	-6,62
2001-2002	6,61	0,72	0,77
2002-2003	-2,73	-17,59	-2,65
2003-2004	3,06	-13,67	1,51
2004-2005	-0,26	36,07	4,03
2005-2006	6,21	0,47	1,24
2006-2007	0,05	3,74	5,51
2007-2008	5,23	1,28	1,44
2008-2009	0,42	2,75	3,81
2009-2010	-4,09	18,06	10,15

Índice de erosión de productividad	SOFASA	CCA	GM COLMOTORES
1999-2000	-0,56	-0,20	-15,05
2000-2001	-1,61	0,02	-0,15
2001-2002	0,15	1,38	1,30
2002-2003	-0,37	-0,06	-0,38
2003-2004	0,33	-0,07	0,66
2004-2005	-3,89	0,03	0,25
2005-2006	0,16	2,13	0,81
2006-2007	20,12	0,27	0,18
2007-2008	0,19	0,78	0,69
2008-2009	2,40	0,36	0,26
2009-2010	-0,24	0,06	0,10

Fuente: elaboración propia.

El sector en general ha tenido un buen comportamiento de sus ingresos año a año, a pesar de que tales ingreso tuvieron un descenso entre los años 2007 y 2009, en una proporción similar para las tres ensambladoras.

Tras realizar un comparativo entre los ingresos y las utilidades percibidas hayamos que se presenta un importante intento de erosión de la estrategia en la empresas SOFASA entre 1999 y 2003; esto nos dice que no se estaba utilizando una estrategia adecuada, a pesar de que la empresa tenía el mejor índice de ingresos para esos años, en comparación con las otras dos ensambladoras aquí analizadas.

6. Conclusiones

- El sector de ensambladoras automotrices se puede clasificar con turbulencia medio-alta, ya que muchas veces se ve impactado por cambios en legislaciones, cambios en productos de competencia, así como por los gustos de los clientes que cada vez esperan mayor innovación y tecnología en los vehículos.
- En el sector de ensambladoras automotrices se encuentra la característica de hacinamiento, con un crecimiento muy similar año tras año en las tres compañías. Esto nos permite afirmar que entre ellas nos hay actividades diferentes que generen valor agregado a sus compañías.
- Dentro de los factores en los que se puede marcar una diferencia para generar crecimiento del sector están la variedad en el portafolio, los vehículos híbridos y la distribución de concesionarios en el territorio nacional.
- El análisis de fuerzas del mercado muestra que la industria es bastante cambiante y confirma el hacinamiento evidenciado en la primera parte; así, muestra tres compañías bastante parejas en su crecimiento así como un sector con barreras de entradas lo suficiente altas como para no generar riesgo de entrada de otros competidores.
- El crecimiento potencial del sector se ve a partir de 2004, va hasta 2007, y se reinicia en 2010. Observando en detalle los resultados de las tres compañías, se ve un crecimiento uniforme, especialmente en GM COLMOTORES y CCA a partir de 2005. Algo a destacar de CCA es que por lo general en los años que tuvo crecimiento potencial sostenido, esto se reflejó en que el crecimiento interno fue mayor que el externo, lo que implica que es más lo que gana por su actividad productiva que por factores externos.
- Ninguna de las compañías refleja patologías de erosión de la estrategia ni erosión de la productividad; esto nos permite concluir que el de las ensambladoras automotrices es un sector saldable, aunque financieramente es muy cambiante de un año a otro.

Referencias

- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (segunda edición). Bogotá: Universidad del Rosario-Facultad de Administración, Colección Textos de Administración.
- Rivera, H. et al. (2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario-Facultad de Administración, Colección de Documentos de Investigación, documento No. 27.
- Rivera, H. (2010). “Cambio estratégico y turbulencia”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18 (1).
- Superintendencia de Sociedades [en línea]. Disponible en www.supersociedades.gov.co [recuperado: abril de 2011].

